



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O impacto da liderança transformacional no *stress* e no equilíbrio trabalho-família e o papel da justiça nessas relações

ANA CLÁUDIA LIMA REIS

OUTUBRO 2018

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O impacto da liderança transformacional no *stress* e no equilíbrio trabalho-família e o papel da justiça nessas relações

ANA CLÁUDIA LIMA REIS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

OUTUBRO 2018

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, professor Doutor Jorge Gomes, pela orientação, exigência, paciência, confiança, e, sobretudo, por nunca ter desistido da sua função de orientador.

A ti, Luís Miguel, por todo o apoio, amor, dedicação e infinita paciência, em todos os momentos, principalmente nos de maior dificuldade. Obrigada pelas palavras de incentivo e motivação. Obrigada pelas inúmeras horas que dispensaste para poderes ficar do meu lado. Obrigada pela tua ajuda e por acreditares em mim, mesmo quando não o faço. Este trabalho também é teu.

Às minhas amigas, Sara e Sofia, por compreenderem a minha ausência, pela preocupação, pelas palavras de incentivo e, acima de tudo, pela amizade demonstrada.

A ti Raquel, por ouvires os meus desabafos, pelas partilhas de tristezas e alegrias. Obrigada por me teres acompanhado ao longo destes seis anos.

À minha mãe, Carminda, por ser a pessoa mais determinada, lutadora e trabalhadora que conheço. Sem ti, este percurso não seria possível.

Ao meu pai, Fernando, pelos valores que me transmitiu e pelas suas manifestações de proteção e compreensão ao longo da vida.

Ao meu irmão, Bruno, pela partilha de conhecimentos e pelo auxílio prestado durante o meu período académico.

À minha avó, Isabel, pela sua força e garra perante a vida, que tanto me inspira.

À minha família de coração, Maria dos Anjos e Francisco, que me demonstram constantemente a importância de olhar para o futuro sem nunca esquecer o passado.

Muito Obrigada!

Resumo

O processo de conciliação ou equilíbrio de papéis, entre o trabalho e a vida familiar, bem como o *stress*, são das principais questões da sociedade, devido a um cenário de profundas transformações a nível organizacional e familiar.

Assim, no presente estudo procurou-se investigar se a justiça organizacional possui um efeito mediador na relação entre liderança transformacional e duas dimensões do *stress* organizacional (*eustress* e *distress*), assim como, na relação entre liderança transformacional e duas dimensões do equilíbrio trabalho-família (*work-family enrichment* e *work-family conflict*). Relativamente à análise dos dados, recorreu-se a duas abordagens complementares: análise fatorial confirmatória (AFC) e modelos de equações estruturais- *structural equation modeling* (SEM).

Em relação aos resultados alcançados, determinou-se a existência de uma relação direta estatisticamente significativa entre liderança transformacional, justiça organizacional, *distress* e *work-family enrichment*. Concluindo-se, igualmente, a existência de uma relação estatisticamente significativa entre justiça organizacional, *eustress*, *distress*, *work-family enrichment* e *work-family conflict*.

No que se refere às relações mediadas, encontraram-se associações entre liderança transformacional, *distress* e *work-family enrichment*, tal como, entre justiça organizacional, *eustress*, *distress*, *work-family enrichment* e *work-family conflict*. Contudo, a adição da justiça organizacional não reduziu o impacto da liderança transformacional no modelo, concluindo-se assim, que as relações de mediação foram parcialmente confirmadas.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, *Stress* Organizacional, Equilíbrio Trabalho-Família, Justiça Organizacional.

Abstract

Work-family balance as well as stress are among the main issues of our society due to a scenario of profound transformation at the organizational and family level.

Thus, in this study we sought to investigate whether organizational justice has a mediating effect on the relationship between transformational leadership and two dimensions of organizational stress (eustress and distress), as well as on the relationship between transformational leadership and two dimensions of work-family balance (work-family enrichment and work-family conflict). Regarding the data analysis, two complementary approaches were used: confirmatory factorial analysis (AFC) and structural equations modelling (SEM).

Regarding the results, we have identified the existence of a statistically significant direct association between transformational leadership, organizational justice, distress and work-family enrichment. We have equally concluded the existence of a statistically significant association between organizational justice, eustress, distress, work-family enrichment and work-family conflict.

As for the mediated associations, we have found connections between transformational leadership, distress, and work-family enrichment, as well as between organizational justice, eustress, distress, work-family enrichment, and work-family conflict. However, the addition of organizational justice did not reduce the impact of transformational leadership on the model, thus concluding that mediation relations were partially confirmed.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Stress, Work-Family Balance, Organizational Justice.

Índice

Capítulo 1- Introdução	1
Capítulo 2- Revisão de Literatura	4
2.1 Liderança Transformacional	4
2.2 Stress Organizacional	5
2.3 Liderança Transformacional e Stress Organizacional	7
2.4 Equilíbrio Trabalho-Família.....	7
2.5 Liderança Transformacional e Equilíbrio Trabalho-Família.....	9
2.6 Justiça Organizacional.....	10
2.7 Liderança Transformacional e Justiça Organizacional	12
2.8 Justiça Organizacional e Stress Organizacional	13
2.9 Justiça Organizacional e Equilíbrio Trabalho-Família.....	14
2.10 Justiça organizacional como variável mediadora de liderança transformacional e stress organizacional	15
2.11 Justiça organizacional como variável medidora de liderança transformacional e equilíbrio trabalho-família	16
Capítulo 3- Método	18
3.1 Recolha de dados.....	18
3.2 Participantes	18
3.3 Variáveis e a sua operacionalização.....	18
3.5 Procedimentos estatísticos.....	21
Capítulo 4 - Resultados	23
4.1 Propriedades psicométricas dos instrumentos	23
4.2 Processo de redução de variáveis	25
4.3 Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Medida	26
4.4 Equações estruturais – Modelo estrutural	28
4.5 Avaliação das hipóteses de investigação.....	31
Capítulo 5-Discussão, Conclusões, Limitações e Investigações Futuras	32
5.1 Discussão.....	32
5.2 Conclusões	33
5.3 Limitações e Investigações Futuras.....	34
Referências	35
Anexos.....	43

Índice de tabelas

Tabela I- Análise de fiabilidade e validade dos construtos avaliados	24
Tabela II- Correlações de Pearson entre as dimensões consideradas	25
Tabela III- Estatísticas descritivas das dimensões transformadas em variáveis observadas	25
Tabela IV- Ajustamento do modelo de medida	27
Tabela V- Estimativas do modelo de medida.....	28
Tabela VI- Ajustamento do modelo estrutural.....	29
Tabela VII- Estimativas do modelo estrutural	30
Tabela VIII- Avaliação das hipóteses em estudo.....	31

Índice de figuras

Figura 1- Modelo de investigação e hipóteses	17
Figura 2- Estrutura fatorial do modelo de medida	27
Figura 3- Modelo estrutural	29

Lista de Siglas

CI	-Consideração Individualizada
EI	-Estimulação Intelectual
IIA	-Influência Idealizada Atribuída
IIC	-Influência Idealizada Comportamental
JD	-Justiça Distributiva
JInf	-Justiça Informacional
JInt	-Justiça Interacional
JP	-Justiça Processual
MI	-Motivação Inspiracional
TrF-	-Interação Trabalho-Família Negativo
TrF+	-Interação Trabalho-Família Positivo
WFB	-Work-Family Balance
WFC	-Work-Family Conflict
WFE	-Work-Family Enrichment

Capítulo 1- Introdução

Ao longo dos últimos anos, um dos grandes desafios colocados às organizações é conseguir que os seus colaboradores se sintam satisfeitos e empenhados, de modo a melhorarem os níveis de desempenho. Assim, as condições de trabalho têm vindo a ser modificadas e melhoradas. Começa-se a dar importância às pessoas nas organizações, uma vez que são as pessoas que criam, inovam, produzem, vendem, tomam decisões, motivam e gerem os negócios. Consequentemente, o talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, uma vez que é o elemento essencial para a preservação, consolidação e sucesso organizacional (Catesgnaro & Facin, 2018).

Contudo, devido à elevada competitividade organizacional, espera-se que os seus colaboradores façam mais do que é estipulado, atribuindo-lhes responsabilidades e tarefas que vão além do que é estabelecido previamente. Por conseguinte, as exigências a nível laboral (e.g. elevadas cargas de trabalho, pressão de tempo e complexidade das tarefas) têm provocado um aumento nos níveis de *stress* nos colaboradores e uma maior dificuldade para que estes consigam conciliar as tarefas e as exigências a nível profissional e familiar. O *stress* e o conflito de papéis, quando pressentidos, acarretam consequências para as organizações (e.g. desempenho pouco satisfatório e baixa produtividade) e para os indivíduos (e.g. desmotivação, insatisfação e baixo comprometimento organizacional) (Byron, 2005; Ford, 2005; Cunha *et al.*, 2014; Zhang *et al.*, 2014).

Assim sendo, são cada vez mais as organizações, gestores e líderes, que se preocupam em diminuir e gerir os níveis de *stress* organizacionais e em potencializar uma saudável interação trabalho-família aos seus colaboradores.

Recentemente, a liderança tem sido um dos temas mais explorados em estudos de gestão e de comportamento organizacional. A relevância dada ao tema advém da forma como a liderança afeta o desempenho e o comprometimento organizacional (Bertrand & Schoar, 2003; Gulluce *et al.*, 2016). Deste modo, a liderança é considerada como uma das práticas mais importantes dentro de uma organização, visto que é o líder o responsável por conduzir a sua equipa ao sucesso, via motivação e empenho.

A liderança transformacional, desenvolvida por Burns, em 1978, é tida como a mais eficaz, produtiva e inovadora, bem como a mais satisfatória para os colaboradores, uma vez que, na liderança transformacional, o líder e o colaborador trabalham em equipa para o bem da organização, dirigidos por uma visão comum e pela partilha de

valores, com base na confiança e no respeito mútuo (Pradhan & Pradhan, 2015). Desta forma, desde a teoria da liderança transformacional que a liderança tem sido descrita como um processo interacional e emocional entre líderes e seguidores (Hamstra *et al.*, 2014).

Para o líder transformacional, cada seguidor é um ser único, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos diferentes uns dos outros. Para além do referido, este tipo de líder, presta atenção às preocupações e necessidades dos seus colaboradores (Cunha *et al.*, 2014)

Portanto, a liderança transformacional ao ser considerada uma liderança mais humana, espera-se que contribua para a redução de *stress* e para a promoção do equilíbrio trabalho-família (*Work-Family Balance-WFB*) dos seus seguidores, e, consequentemente, para o aumento do desempenho e comprometimento organizacional.

Sabe-se também, que a justiça organizacional, quando percebida pelos colaboradores, contribui para a motivação, satisfação e desempenho no trabalho (Cavazotte, Duarte & Gobbo, 2013). Além do que, colaboradores inseridos em organizações justas tendem a apresentar níveis de *stress* mais reduzidos e um maior WFB (Tepper, 2000; Sert *et al.*, 2014). Importa igualmente referir, que organizações com práticas de liderança transformacional tendem a ser percebidas como justas pelos colaboradores (Zhang *et al.*, 2014; Kim & Kim, 2015).

Apesar da liderança transformacional, a justiça organizacional, o *stress* e o WFB serem temas muito discutidos, ainda são reduzidos os estudos que relacionem os temas referidos.

Posto isto, o presente estudo tem como objetivo principal analisar o efeito de mediação da justiça organizacional na relação entre liderança transformacional, *stress* organizacional e equilíbrio trabalho-família. A nível teórico não existe até à data nenhum estudo que englobe todas estas temáticas.

Não obstante o referido, existem estudos que se aproximam da presente investigação. Entre estes estudos, destacam-se a investigação efetuada por Jiang (2012), relativa aos efeitos da liderança transformacional e da justiça processual sobre a qualidade das relações entre colaborador e organização, mediada pelo conflito trabalho-família (WFC), as conclusões do autor sugerem uma forte relação entre liderança, justiça e WFC. Um outro estudo importante a mencionar, é a investigação realizada por Zhang *et al.*, (2014), nesse estudo os autores concluíram que a justiça organizacional surge como

variável mediadora do *stress* organizacional e do desempenho, enquanto a liderança surge como variável moderadora dessa relação.

Desta maneira, o presente estudo pretende contribuir para o enriquecimento da literatura sobre esta temática. Relativamente à relevância empresarial, pretende-se consciencializar as organizações da importância da adoção de práticas que promovam o bem-estar dos seus colaboradores, e consequentemente o seu desempenho organizacional.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro diz respeito à presente introdução. O segundo capítulo é relativo à revisão de literatura, onde são mencionados os conceitos de liderança transformacional, justiça organizacional, *stress* organizacional e equilíbrio trabalho-família, de forma a estabelecer uma estrutura conceitual de base às hipóteses de investigação também mencionadas neste capítulo. O método é apresentado no terceiro capítulo. No quarto capítulo estão descritos os resultados obtidos. O último capítulo diz respeito à discussão de resultados, conclusões, limitações e investigações futuras.

Capítulo 2- Revisão de Literatura

Neste capítulo são apresentados os conceitos de liderança transformacional, justiça organizacional, *stress* organizacional e equilíbrio trabalho-família, de forma a estabelecer uma estrutura conceitual de base às hipóteses de investigação.

2.1 Liderança Transformacional

A liderança organizacional, numa perspetiva mais tradicional, dedicava-se exclusivamente ao estudo do líder, dos seus atributos, características e comportamentos.

No entanto, o entendimento é o de que a liderança não se reduz unicamente ao líder, engloba seguidores, colegas, supervisores, ambiente e cultura organizacional, tratando-se assim de uma dinâmica social complexa (Avolio, 2007).

Deste modo, liderança é definida como um processo, no qual uma pessoa influencia um grupo de pessoas de forma a alcançar um objetivo comum em determinada situação. Ao definir-se liderança como um processo, significa que a mesma não se define pelas características ou traços do líder, mas sim pelo evento que ocorre entre o líder e os seus seguidores (Messias *et al.*, 2013).

Em 1978, McGregor Burns, introduziu o conceito de liderança transformacional. Este estilo de liderança baseia-se na interação entre líder e seguidor, e é promovida pela motivação, moral e aspirações éticas do líder e dos seus seguidores, levando-os a transcender os interesses individuais a favor dos interesses do grupo (Antonakis & House, 2002; Catesgnaro & Facin, 2018; Tepper *et al.*, 2018).

Um líder com um estilo de liderança transformacional tem como objetivo encorajar e transformar atitudes, crenças e motivos dos seus seguidores, tornando-os mais conscientes e competentes, excedendo as expectativas dos mesmo e alcançando elevados níveis de desempenho (Machado, 2011; Cunha *et al.*, 2014).

A liderança transformacional compreende quatro componentes: influência idealizada (atribuída; comportamentos); motivação inspiracional; estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass *et al.*, 2003; Doci & Hofmans, 2015; Gulluce *et al.*, 2016).

A influência idealizada atribuída, caracterizar-se-á pela forma como os seguidores percecionam o poder, a confiança e os ideais transcendentais do líder. O líder apela emocionalmente à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo. A

influência idealizada de comportamentos refere-se aos comportamentos praticados pelo líder que refletem os seus valores, sentido de missão e orientações éticas e morais.

A componente de motivação inspiracional refere-se ao encorajamento transmitido pelo líder. Líderes transformacionais falam com entusiasmo sobre o futuro e sobre o que precisa de ser realizado, promovendo uma visão atraente do futuro, estabelecendo metas e demonstrando confiança de que os seus seguidores irão alcançá-las. Assim, os seguidores confiam que o líder contribui para um futuro melhor. Esta componente está relacionada com o espírito individual e coletivo de trabalho (Bass *et al.*, 2003; Gomes & Cruz, 2007).

Por sua vez, a componente de estimulação intelectual baseia-se nos incentivos facultados aos seguidores, de forma a que estes criem e inovem, abolindo assim, os métodos tradicionais de resolução de problemas, uma vez que desperta a mente dos seguidores para analisar os problemas e resolvê-los (Doci & Hofmans, 2015). Através desta componente, os colaboradores são convidados a dar sugestões e ideias sobre novas formas de trabalho, não sendo punidos pelas mesmas, caso estas estejam erradas (Bass *et al.*, 2003).

Relativamente à consideração individualizada, nesta componente, o líder presta atenção às necessidades individuais dos seus seguidores e ajuda-os a melhorar as suas potencialidades e habilidades. O líder mantém um contacto frequente com os seguidores criando um relacionamento próximo com estes, sendo reconhecidas as diferenças individuais e as necessidades próprias de cada indivíduo (Gulluce *et al.*, 2016).

Face ao exposto, os líderes transformacionais, ao demonstrarem consideração individual pelos seus seguidores contribuem para a redução do *stress* organizacional e para a promoção de equilíbrio trabalho-família (Andressi & Thompson, 2008 citados por Masuda, *et al.*, 2012; Jiang, 2012), entre outras consequências positivas no ambiente de trabalho. No estudo realizado por Arnold (2017), o autor sugere que líderes transformacionais proporcionam um ambiente de trabalho saudável e apoio psicológico positivo aos seus subordinados, contribuindo assim, para o bem-estar, redução dos níveis de *stress* e menor perceção de conflito trabalho-família.

2.2 Stress Organizacional

O *stress* tem vindo a desempenhar um papel de grande relevância na sociedade contemporânea, visto que estamos submetidos a um elevado número de fatores que desencadeiam *stress*.

Um dos fatores referidos são as mudanças organizacionais, dado que as organizações têm passado por frequentes transformações, nomeadamente, a nível de reestruturações, fusões, aquisições, tecnológicas, legislativas e a nível de recursos humanos. Todas estas mudanças são impulsionadoras de *stress*, assim como a morte de um familiar ou um processo de separação (Cunha *et al.*, 2014).

Com efeito, o *stress* no trabalho foi considerado pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2013) a segunda doença mais comum na União Europeia, logo a seguir às perturbações músculo-esqueléticas. Afetando cerca de 40 milhões de trabalhadores.

Segundo Zhang *et al.*, (2014), o *stress* organizacional é percebido como um processo em que as atividades profissionais são consideradas pelos colaboradores como ameaças à satisfação profissional, pessoal e à saúde física e mental, pois excedem as suas capacidades ou recursos, tendo consequências para colaboradores e organizações.

A maior parte das pessoas atribui uma conotação negativa à palavra *stress*, no entanto, nem todo o *stress* é prejudicial. O *eustress* é o *stress* positivo, aplica-se a situações de adaptação e de mudança que promovem a motivação, crescimento profissional e pessoal, concretização de metas e de objetivos. *Distress*, por outro lado, refere-se ao *stress* negativo, no qual existe um esforço inadequado de adaptação com consequências indesejáveis para o indivíduo e para a organização (Schuler, 1982; Gmelch & Chan, 1994 citados por Poe, 2011).

O *stress* pode ter um impacto negativo na saúde dos colaboradores e contribuir para resultados organizacionais indesejáveis, tais como o aumento da rotatividade, insatisfação no trabalho, absentismo, baixos níveis de satisfação, motivação e desempenho (Sert *et al.*, 2014; Cunha *et al.*, 2014).

Apesar de todas as consequências negativas que o *stress* causa, muitas organizações não veem este tema como algo preocupante. Colaboradores que vivenciem elevados níveis de *stress* poderão apresentar problemas de saúde mental e física, tais como: doenças cardiovasculares; depressão; ansiedade; abuso de álcool ou drogas ilícitas (Halpern, 2005).

Desta forma, é de extrema importância que as organizações implementem práticas de gestão de *stress*. Sendo que uma das práticas associada a níveis inferiores de *stress* é a liderança transformacional, devido à sua componente interacional e emocional (Andressi & Thompson, 2008 citados por Masuda *et al.*, 2012; Jiang, 2012).

2.3 Liderança Transformacional e Stress Organizacional

A liderança transformacional contribui para desenvolver nos seguidores um sentimento de pertença à organização, promovendo também a autoestima, a autoconfiança e o otimismo dos liderados.

Tendo em conta o mencionado, os seguidores dos líderes transformacionais desenvolvem uma maior capacidade em considerar o *distress* como menos ameaçador, comparativamente aos seguidores de líderes transacionais (Zhang *et al.*, 2014). No seguimento do referido, os líderes transformacionais instruem os seus seguidores a reinterpretarem o *distress* como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, transformando o *distress* em *eustress*.

Líderes transformacionais apelam à participação dos seus seguidores nas decisões organizacionais, através do desenvolvimento de análises racionais das situações e da criação de soluções inovadoras e criativas (Bass, 1990; Harland *et al.*, 2005; Bass & Riggio, 2006).

Por conseguinte, a liderança transformacional promove a motivação, crescimento pessoal, satisfação profissional e pessoal, bem como a concretização de metas e objetivos dos seus seguidores, estando estes sentimentos relacionados com o *eustress*.

No estudo realizado por Lorinkova & Perry (2017), líderes transformacionais criam melhores condições de trabalho e concedem autonomia aos seus colaboradores. Para os autores, a liderança transformacional está associada a um nível menor de exaustão, *stress* e rotatividade.

Deste modo, com base nos argumentos aqui expostos, são propostas as seguintes hipóteses de investigação:

H1a) A Liderança Transformacional tem uma relação positiva com o *Eustress*.

H1b) A Liderança Transformacional tem uma relação negativa com o *Distress*.

2.4 Equilíbrio Trabalho-Família

A presença de várias adversidades de carácter profissional, como as práticas de liderança autoritárias e rígidas, as excessivas cargas de trabalho, os horários inflexíveis, injustiças e a detioração da ideia de emprego para a vida, associadas às adversidades a nível pessoal (*e.g.* entrada em massa da mulher no mercado de trabalho, aumento das famílias monoparentais ou assistência a familiares), provocaram mudanças que afetam o

equilíbrio trabalho-família (*Work- Family Balance- WFB*) dos colaboradores (Aguiar & Barham, 2017).

Greenhaus *et al.*, (2003) referem que ter equilíbrio significa dedicar o mesmo nível de atenção, tempo e compromisso ao domínio profissional e familiar. Todavia, quando o contrário se sucede, poderão surgir consequências negativas para as famílias e organizações, nomeadamente, menor satisfação com o trabalho e com a vida, turnover, depressão, desgaste psicológico, desmotivação e consequentemente um pior desempenho (Byron, 2005; Ford *et al.*, 2007).

Associado ao conceito de *Work - Family Balance*, surgem os conceitos de conflito trabalho-família (*Work-Family Conflic- WFC*) (Greenhaus & Beutell, 1985 citados por Frone, 2003) e enriquecimento trabalho-família (*Work-Family Enrichment- WFE*) (Kirchmeyer, 1992 citado por Frone, 2003).

O WFC ocorre quando o trabalho interfere negativamente com a vida privada/familiar dos colaboradores (Greenhaus & Beutell, 1985 citados por Frone, 2003; Byron, 2005). Porém, existem práticas que as organizações podem adotar de forma a reduzir o WFC, tais como, implementação de horários de trabalho flexíveis, apoio das chefias e dos colegas, teletrabalho, existência de logística para acomodar crianças nas organizações (e.g., infantários) (Hammer *et al.*, 2009).

O WFE verifica-se quando as experiências vividas no trabalho melhoram o cumprimento do papel familiar (Kirchmeyer, 1992 citado por Frone, 2003; Greenhaus & Paul, 2006). É importante referir ainda que, segundo Greenhaus & Allen (2011), colaboradores com maiores sentimentos de WFE são colaboradores mais felizes e realizados.

De mencionar que, colaboradores inseridos em organizações que se preocupem com o WFB, apelidadas como *Family – Friendly Employers*, desenvolvem atitudes mais favoráveis ao trabalho e à organização, nomeadamente, maior satisfação e desempenho laboral e menor intenção de abandonar a organização (Halpern, 2005).

Contrariamente ao supra exposto, organizações com políticas rígidas inibem a eficácia e a satisfação no trabalho, por conseguinte debilitam os sentimentos de equilíbrio trabalho – família, podendo causar problemas físicos e mentais nos seus colaboradores.

Deste modo, são cada vez mais as organizações que procuram implementar práticas que promovam o WFB dos seus colaboradores. Para além das práticas anteriormente mencionadas, também a adoção de um estilo de liderança

transformacional, segundo Morganson (2014), pode promover o bem-estar e o equilíbrio trabalho-família dos colaboradores.

2.5 Liderança Transformacional e Equilíbrio Trabalho-Família

Os líderes/supervisores são os principais responsáveis pelo bem-estar dos trabalhadores, é neles que incide a responsabilidade de perceber, entender e de lidar direta e regularmente com as necessidades dos seus colaboradores, sobretudo, em termos de uma saudável interação trabalho-família (Frye & Breugh, 2004).

Atualmente, destaca-se o apoio e a empatia que o líder/supervisor demonstra relativamente às preocupações dos colaboradores em conciliarem e gerirem as responsabilidades laborais e familiares (Frye & Breugh, 2004).

Neste seguimento, Allen (2001), definiu que um líder que facilita o equilíbrio trabalho-família é alguém que entende e aceita as necessidades dos trabalhadores, promovendo o equilíbrio trabalho-família e reunindo esforços para que os seus colaboradores cumpram eficazmente as responsabilidades respeitantes a cada esfera. Hopkins (2005) acrescenta que, este tipo de líder, é alguém que presta atenção às necessidades dos colaboradores, através da sensibilidade demonstrada em relação às questões trabalho-família e pela flexibilidade, nomeadamente, em termos de horários de trabalho.

Consequentemente, as características utilizadas para definir um líder facilitador de equilíbrio trabalho-família vão de encontro a algumas características que definem o líder transformacional. No entanto, são quase inexistentes os estudos que liguem a liderança transformacional ao enriquecimento e ao conflito trabalho-família.

Não obstante o referido no parágrafo anterior, Wang & Walumbwa (2007), concluíram que a liderança transformacional poderá promover o compromisso dos colaboradores a nível organizacional e a eficácia do equilíbrio trabalho-família. Segundo os autores mencionados, esta relação explica-se pelo facto de os líderes transformacionais serem caracterizados por prestarem maior atenção às necessidades individuais dos seus colaboradores e, em consequência, provocarem nos mesmos uma perceção mais positiva da organização em que estão inseridos. Estes líderes também são conhecidos como líderes criativos, inovadores e abertos a novas formas de trabalhar, assim sendo, é mais provável que implementem ou impulsionem práticas que promovam o WFB dos seus colaboradores.

Para os colaboradores, responder a um líder transformacional pode levar a uma experiência mais positiva do trabalho, a um desenvolvimento da autonomia e flexibilidade, contribuindo para um equilíbrio saudável entre as responsabilidades laborais e familiares e para uma menor percepção de conflito trabalho-família (Wang & Walumbwa 2007; Morganson, 2014).

Neste seguimento, Thompson & Prottas (2005) concluíram que o apoio do líder está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, com a família e a vida em geral e negativamente relacionado com o conflito trabalho-família.

Deste modo, as próximas hipóteses são definidas, conforme abaixo:

H2a) A Liderança Transformacional tem uma relação positiva com o *Work-Family Enrichment*.

H2b) A Liderança Transformacional tem uma relação negativa com o *Work-Family Conflict*.

2.6 Justiça Organizacional

Segundo Greenberg (1990), a justiça organizacional é a percepção que os colaboradores têm sobre as práticas e normas organizacionais.

Para Cunha *et al.*, (2007), a justiça organizacional pode ser avaliada a partir de duas perspectivas: objetiva e subjetiva. A justiça objetiva de uma organização está relacionada com a adesão ou não de determinados critérios normativos de justiça. Por sua vez, a justiça subjetiva está relacionada com a percepção que os colaboradores têm sobre as tomadas de decisões por parte das organizações.

Deste jeito, uma organização pode adotar uma determinada decisão que considere justa, mas os colaboradores afetados podem percecioná-la como injusta e vice-versa. Portanto, a justiça organizacional refere-se à percepção individual de justiça sentida por cada colaborador no seu local de trabalho (Colquitt *et al.*, 2001).

Os primeiros estudos sobre a justiça organizacional remontam à década de 60, iniciados por Homans, em 1961, baseados na teoria da equidade de Adams. Estes estudos partiram da teoria da equidade, um dos modelos teóricos da abordagem de justiça distributiva, e focavam-se principalmente na distribuição de resultados e recompensas e na forma como o indivíduo percebia a proporção entre o seu trabalho e as recompensas por ele recebidas (Colquitt *et al.*, 2001).

No entanto, a teoria da equidade e os modelos de justiça distributiva não explicavam totalmente as reações das pessoas às injustiças, dado que só consideravam os fatores relacionados com a distribuição de recompensas como o único causador das reações negativas das pessoas à injustiça percebida. Isto é, as referidas teorias não consideravam os fatores sociais e as condições que afetavam as recompensas, surgindo assim a abordagem da justiça procedimental durante os anos 70 (Greenberg, 1990).

A partir da década de 80, os estudos sobre justiça organizacional referem a existência de três dimensões de justiça: distributiva equitativa de Adams (1965 citado por Rego, 2002); procedimental de Thibaut & Walker (1975, citados por Rego, 2002) e interacional de Bies e Moag (1986, citados por Rego, 2002).

Assim, a compreensão das perceções de justiça organizacional implica a análise das três vertentes clássicas essenciais: distributiva; procedimental e interacional.

A dimensão justiça distributiva não se baseia somente nas recompensas obtidas (e.g., salário, promoções) em troca do trabalho executado, baseia-se também nas comparações sociais. Os colaboradores tendem a determinar a justiça distributiva com base na comparação das recompensas obtidas entre colaboradores que desempenhem funções idênticas (Colquitt *et al.*, 2001; Nakra, 2014).

Relativamente à dimensão justiça processual, esta refere-se ao envolvimento e participação dos colaboradores nos processos de decisão. Os procedimentos considerados mais justos pelos colaboradores, são os que lhes concedem a oportunidade de expressar as suas opiniões, revelando-se fundamental a comunicação e o feedback prestado aos colaboradores (Rego, 2002).

Quanto à justiça interacional, esta dimensão estende-se ao tratamento interpessoal recebido pelos colaboradores durante e após a implementação dos procedimentos (Nakra, 2014).

Segundo Greenberg (1990), a justiça interacional subdivide-se em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional. A justiça interpessoal é caracterizada pela forma como o superior/líder adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores. Quando esta dimensão é percecionada o grau de aceitação das decisões aumenta e surgem várias reações positivas (Colquitt *et al.*, 2001; Rego, 2002). A justiça informacional relaciona-se com o fornecimento de informações e explicações sobre as decisões tomadas aos colaboradores. Com efeito, são vários os estudos que demonstram, que quando existem explicações por parte dos superiores, as reações dos

colaboradores tendem a ser mais positivas face às percepções de injustiça dos resultados (Colquitt *et al.*, 2001; Rego, 2002).

De acordo com Cunha *et al.*, (2007), para que os colaboradores tenham bons níveis de desempenho é necessário que estes pressintam todas as dimensões de justiça. Tal sucede-se, por as diferentes formas de justiça interagirem entre si. Não sendo possível obter reações positivas nos colaboradores quando se foca numa única dimensão.

Face ao exposto, o presente trabalho basear-se-á num conceito de justiça mais amplo, compreendendo todas as dimensões de justiça organizacional.

Para além do referido, a justiça, quando percebida pelos colaboradores gera uma maior motivação, satisfação e desempenho no trabalho, bem como o desenvolvimento de comportamentos de cidadania (Cavazotte *et al.*, 2013). Contrariamente, quando a mesma não é sentida, poderá influenciar negativamente o desempenho no trabalho, levando ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos indesejáveis (Janssen, 2001; Rupp, 2011).

Desta forma, um ambiente organizacional saudável e justo é essencial para o bem-estar dos colaboradores e para o bom funcionamento organizacional. Assim sendo, quanto maior o grau de justiça organizacional identificado, melhor será o desempenho e a motivação dos colaboradores (Cavazotte *et al.*, 2013). Além do mais, colaboradores inseridos em organizações justas tendem a apresentar níveis de *stress* mais reduzidos, bem como um maior equilíbrio entre o domínio laboral e o domínio familiar.

Portanto, a temática da justiça organizacional tornou-se uma das grandes preocupações da sociedade e das organizações. Por conseguinte, a liderança transformacional tem vindo a ganhar notoriedade devido à relação que apresenta com a justiça organizacional, dado que, segundo vários estudos, organizações com práticas de liderança transformacional tendem a ser percebidas como justas pelos seus colaboradores (Zhang *et al.*, 2014; Kim & Kim, 2015).

2.7 Liderança Transformacional e Justiça Organizacional

Líderes transformacionais destacam-se pelo relacionamento próximo com os seus seguidores, prestando apoio às necessidades e aos desejos de cada um (Bass *et al.*, 2003). Para além disso, estes líderes são conhecidos por apelarem e promoverem valores como a confiança, lealdade, respeito, justiça, igualdade e humanitarismo junto dos seus seguidores.

Num estudo realizado por Kim & Kim (2015), os autores descobriram que a liderança transformacional tem um efeito significativo sobre a justiça organizacional, nomeadamente, a justiça processual. Este estudo, veio reforçar a ideia de que os líderes transformacionais apelam à participação dos seguidores nos processos de tomada de decisão (Judge & Colquitt, 2004). Também num estudo realizado por Zhang *et al.*, (2014), os autores concluíram que seguidores de líderes transformacionais são mais propensos a perceber as organizações como justas, porque acreditam que os seus esforços pessoais serão retribuídos no futuro.

Desta forma, é de expectar que a liderança transformacional influencie positivamente a justiça organizacional, uma vez que a liderança transformacional é tida como uma liderança de apoio, em que o líder é visto como um exemplo a seguir e que o mesmo provoca sentimentos de confiança nos seus seguidores. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

H3) A Liderança Transformacional tem uma relação positiva com a Justiça Organizacional.

2.8 Justiça Organizacional e Stress Organizacional

No estudo empírico de Judge & Colquitt (2004), os autores concluíram que a justiça processual e interpessoal têm relações mais fortes com o *stress* no trabalho do que a justiça distributiva. Assim, segundo os mesmos autores, este resultado deve-se ao facto de os colaboradores atribuírem extrema importância à participação nos processos de tomadas de decisão e à relação que têm com o líder.

Contrariamente, vários autores concluíram que a justiça distributiva tem um efeito significativo no *stress*, referindo que, quanto maior é a percepção de injustiça distributiva maior é a percepção de *stress* (Greenberg, 2004; Lambert *et al.*, 2007).

Como tal, a percepção de justiça está diretamente relacionada com a maior ou menor percepção de *stress* (Lambert *et al.*, 2007; Zhang *et al.*, 2014). Tendo em conta esta relação, as organizações que apresentem valores éticos mais baixos, nas quais os princípios de justiça não sejam corretamente aplicados, apresentarão uma tendência a que os seus funcionários percecionem maiores níveis de *stress*. Por sua vez, organizações em que os princípios de justiça sejam percecionados, e nas quais os valores éticos sejam privilegiados, apresentarão uma tendência inversa, ou seja, os seus funcionários percecionam um menor nível de *stress* (Sert *et al.*, 2014).

Com efeito, a justiça organizacional quando percebida pelos colaboradores contribui para uma maior motivação e satisfação no trabalho, sentimentos associados ao *eustress*. Todavia, quando ausente, poderá influenciar negativamente as relações laborais, promover a insegurança, impedir o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e ainda causar reações psicológicas e físicas, tais como, absentismo e depressão, sendo estas consequências associadas ao *distress* (Elovania *et al.*, 2002). Desta forma, construíram-se as seguintes hipóteses:

H4a) A Justiça Organizacional tem uma relação positiva com o *Eustress*.

H4b) A Justiça Organizacional tem uma relação negativa com o *Distress*.

2.9 Justiça Organizacional e Equilíbrio Trabalho-Família

A justiça organizacional desempenha um papel importante na saúde da relação entre trabalhadores e organizações, sendo essencial para o funcionamento das organizações e para a satisfação dos seus membros (Greenberg, 2010).

Para Rego (2000), se os colaboradores considerarem que as suas organizações atuam de uma forma injusta, estes tendem a desenvolver comportamentos e atitudes organizacionais inadequados como, insatisfação, baixo desempenho e absentismo. Sendo as emoções, as atitudes e o comportamento humano influenciados pelas normas e atitudes existentes nos grupos em que participa, como por exemplo, o grupo de trabalho, é de esperar que as frustrações relacionadas com o trabalho sejam transportadas para o contexto familiar. Desta forma, deduz-se que a falta de justiça organizacional gera desgaste físico e emocional, afetando assim o equilíbrio trabalho-família dos colaboradores.

Por outro lado, quando os colaboradores percebem justiça dentro das organizações, tendem a desenvolver níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família (Tepper, 2000). No estudo realizado por Judge & Colquitt (2004), os autores verificaram que existe uma relação negativa entre a justiça processual e o conflito trabalho-família, segundo os mesmos autores, a justiça organizacional quando percebida aumenta a capacidade de os colaboradores gerirem de uma forma mais eficaz os papéis que desempenham no domínio laboral e familiar, contribuindo para a diminuição de conflito trabalho-família.

Assim, podemos deduzir que a justiça organizacional, quando percebida, poderá contribuir para o aumento de satisfação laboral e, consequentemente, para a

satisfação pessoal, favorecendo assim o enriquecimento trabalho-família. Porém, quando ausente, a justiça organizacional contribuirá para o aumento do conflito trabalho-família. Deste modo, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

H5a) A Justiça Organizacional tem uma relação positiva com o *Work-Family Enrichment*.

H5b) A Justiça Organizacional tem uma relação negativa com o *Work-Family Conflict*.

2.10 Justiça organizacional como variável mediadora de liderança transformacional e stress organizacional

Num estudo realizado por Zhang *et al.*, (2014), os autores desenvolveram um modelo teórico de mediação, em que a justiça organizacional é utilizada como um mecanismo de intervenção que explica as associações entre duas dimensões de *stress* organizacional e cinco dimensões do desempenho no trabalho. Os referidos autores, estudaram igualmente a relação entre liderança, justiça e *stress*. Segundo estes autores, os seguidores dos líderes transformacionais têm maior probabilidade em avaliar a organização como justa. Além disso, os autores referem que líderes transformacionais influenciam a relação entre o *stress* organizacional positivo (*eustress*) e a perceção de justiça organizacional.

Segundo Lambert *et al.*, (2007), os colaboradores que avaliaram as suas organizações como justas, apresentaram níveis de *stress* organizacional mais reduzidos comparativamente com os colaboradores que avaliaram as organizações como injustas. Logo, deduz-se que o *stress* é influenciado pela perceção de justiça.

Para além dos dois estudos mencionados, uma outra investigação realizada por Judge & Colquitt (2004), verificou que o mau comportamento e a falta de apoio do líder contribuem para perceção de injustiça organizacional e esta, por sua vez, influencia os níveis de *stress* negativo (*distress*).

Desta forma, elaboraram-se as seguintes hipóteses:

H6a) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e *Eustress*.

H6b) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e *Distress*.

2.11 Justiça organizacional como variável medidora de liderança transformacional e equilíbrio trabalho-família

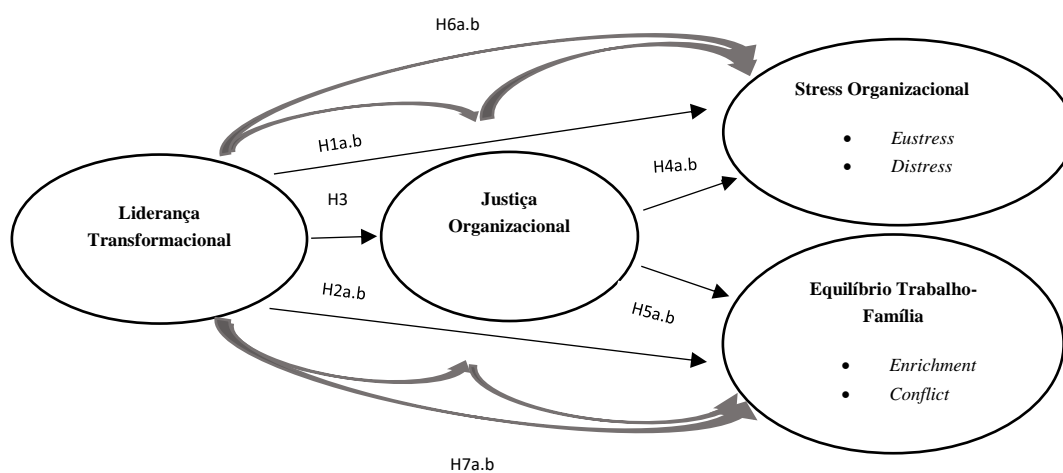
A investigação mais próxima de incluir as variáveis num único modelo foi apresentada por Jiang (2012), o autor investigou possíveis efeitos da liderança transformacional e justiça processual, na qualidade das relações entre colaborador e organização, mediada pelo conflito trabalho-família, de realçar que o autor estudou outras variáveis para além das mencionadas. Segundo o autor referido, colaboradores que percecionem um maior apoio pelos supervisores, bem como um tratamento justo, tendem a demonstrar níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família. Contrariamente, organizações com políticas rígidas e com fraco apoio por parte dos líderes contribuem para o aumento do conflito trabalho-família dos seus funcionários. Em vista do anteriormente referido, o autor sugere que existe uma relação complexa entre a liderança transformacional, justiça organizacional e equilíbrio trabalho-família. Deste modo, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

H7a) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e *Work-Family Enrichment*

H7b) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e *Work- Family Conflict*

Apresentadas e fundamentadas as relações e os conceitos, encontra-se na figura 1 o modelo de investigação e as hipóteses de investigação. Este estudo procura verificar a existência de relações diretas entre liderança transformacional, justiça organizacional, *stress* organizacional (*eustress* e *distress*) e equilíbrio trabalho-família (*enrichment* e *conflict*) e/ou se as relações entre liderança transformacional, *eustress*, *distress*, *work-family enrichment* e *work- family conflict* são mediadas pela justiça organizacional.

Figura 1- Modelo de investigação e hipóteses



Capítulo 3- Método

Este estudo é de carácter quantitativo, transversal, observacional e analítico, fundamentando-se no modelo previamente construído. Neste capítulo, é mencionado a recolha de dados, a descrição dos participantes, as variáveis e sua operacionalização e os procedimentos estatísticos.

3.1 Recolha de dados

O presente estudo foi realizado através de uma recolha de dados secundários. Previamente à obtenção dos resultados alcançados, foi necessário efetuar o tratamento e preparação dos dados em análise. Os dados obtidos são provenientes da aplicação de um questionário a diversos colaboradores, resultante de uma investigação realizada em Portugal.

3.2 Participantes

A amostra é constituída por 210 trabalhadores, formada maioritariamente por membros do sexo feminino 62,38% e 37,62% do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 19 os 65 anos, sendo a idade média de 35,7 anos. Relativamente ao estado civil, a maioria dos inquiridos é casado (43,81%) ou solteiro (33,33%), estando os restantes em situação familiar de união de fato (14,29%), divorciado (6,67%) e outras situações familiares (1,90%). No que diz respeito ao número de filhos, a percentagem é distribuída maioritariamente entre zero (56,67%), um (24,76%) e dois filhos (14,29%), sendo que os restantes têm três (3,33%) e quatro (0,95%) filhos. Em relação às habilitações literárias, a maioria tem a licenciatura (35,24%), sucedendo o ensino secundário (30%), terceiro ciclo (22,86%) e mestrado (11,90%). Relativamente à categoria profissional, os inquiridos desempenham maioritariamente funções técnicas (62,38%), os restantes desempenham funções administrativas (22,38%) e de chefia direta (15,24%). O tempo de permanência na organização variou entre 1 mês e 33 anos, com média de 79.48 meses (6.62 anos) e desvio padrão de 92.68 meses (7.72 anos).

3.3 Variáveis e a sua operacionalização

Este estudo está integrado num projeto de investigação de maior dimensão. Deste modo, apenas foram analisados os resultados procedentes das escalas Liderança Organizacional, Equilíbrio Trabalho-Família, Justiça Organizacional e *Stress*

Organizacional, que estão relacionadas com as hipóteses de investigação apresentadas. Posteriormente, serão apresentadas as escalas analisadas e dados alguns exemplos dos itens que constituem cada escala.

De forma a medir a liderança transformacional e transacional, foi utilizado o Questionário Multifatorial de Liderança 5x (Avolio & Bass, 2004), sendo este uma versão mais recente do Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) desenvolvido por Bass em 1985. A versão original do MLQ-5X é constituído por 45 itens, no entanto, a escala utilizada foi o MLQ5 X Short, composto por 32 itens distribuídos por cinco dimensões da liderança transformacional, influência idealizada – atributo (*e.g.* “Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo”, “Demonstra um senso de poder e confiança”), influência individualizada-comportamento (*e.g.* “Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes”, “Enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão”), motivação inspiracional (*e.g.* “Fala de forma otimista sobre o futuro”, “Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado”), estimulação intelectual (*e.g.* “Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas”, “Faz com que olhe para os problemas de vários ângulos”) e consideração individualizada (*e.g.* “Investe o seu tempo ensinando e treinando”, “Considera-me como alguém com necessidades, capacidades e aspirações diferentes em relação aos outros”) e em 3 dimensões da liderança transacional, gestão por exceção ativa (*e.g.* “Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados”, “Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas”), gestão por exceção passiva (*e.g.* “Não interfere nos problemas até que eles se tornem sérios”, “Espera as coisas darem erradas para começar a agir”) e características de recompensas pelos objetivos atingidos (*e.g.* “Presta-me assistência em troca dos meus esforços”, “Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de performance são alcançadas”). Foi utilizada uma escala tipo Likert que varia entre 1 e 5 (discordo totalmente, discordo, nem concordo e nem discordo, concordo, concordo totalmente). No presente estudo, só serão analisadas as dimensões da liderança transformacional.

Para avaliar o equilíbrio trabalho-família, foi utilizada a escala de SWING (Survey Work-Home Interaction Nijme Gen), de Geurts *et al.*, (2005). Esta escala baseia-se na teoria Esforço-Recuperação de Meijman & Mulder, criada em 1988 (citados por Carlotto & Câmara, 2014). A teoria mencionada refere-se ao processo de recuperação que permite aos colaboradores efetuar a retenção e reposição dos seus recursos. Assim sendo, é crucial existir uma ponderação ao modo como os colaboradores empregam o

seu tempo de lazer pós-trabalho e, bem assim, com a sua família, visto que estes configurem um recurso determinante para a sua recuperação. Segundo Geurts *et al.*, (2005) a interação trabalho-família é caracterizada como um processo cujos efeitos (*e.g.* comportamentos, emoções) dos indivíduos num determinado domínio (*e.g.* casa) são influenciados pelas reações (positivas ou negativas) concebidas num outro domínio (*e.g.* trabalho).

A SWING é constituída por 27 itens, distribuídos por quatro subescalas: interação trabalho-família negativo; interação família-trabalho negativo; interação trabalho-família positivo e interação família-trabalho positivo. As respetivas respostas estão formuladas numa escala de Likert de quatro pontos que varia entre 0 e 3 (nunca, algumas vezes, muitas vezes, sempre).

No estudo, investiga-se o impacto da vida profissional na vida familiar. Assim, a versão utilizada no estudo é composta por 13 itens e por duas subescalas: interação trabalho-família negativo, constituída por 8 itens (*e.g.* “Sentir-me irritado em casa, por causa das exigências no trabalho”, “Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho”) referentes ao WFC e interação trabalho-família positivo, formada por 5 itens (*e.g.* “Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos, ou conjuge”, “Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho”) alusiva ao WFE.

Relativamente à mensuração da variável justiça organizacional, foi utilizada a escala de Colquitt (2001). A escala avalia a perceção de justiça a partir de uma perspetiva tetradimensional em que a justiça interacional subdivide-se em duas dimensões: justiça interpessoal e justiça informacional. A escala é composta por 20 itens, justiça distributiva (*e.g.* “As recompensas recebidas por mim refletem o real esforço que dedico ao meu trabalho”, “As recompensas no meu trabalho refletem a minha verdadeira importância na organização”), justiça processual (*e.g.* “Posso expressar os meus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na organização”, “As normas e procedimentos aplicados na organização são justos”), justiça interpessoal (*e.g.* “O meu supervisor trata-me com dignidade”, “O meu supervisor trata-me com respeito”) e justiça informacional (*e.g.* “O meu supervisor explica-me com clareza os procedimentos adotados para a atribuição de recompensas no meu trabalho”, “Penso que o meu supervisor adapta a comunicação com os seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um”), no formato Likert, variando de 1 a 5

(discordo totalmente, discordo, nem concordo e nem discordo, concordo, concordo totalmente).

Em relação ao *stress* organizacional, para medição foi utilizada a Escala de Percepção de *Stress* (EPS), tendo como objetivo segundo Cohen *et al.*, (1983) avaliar o grau em que um indivíduo aprecia as situações de vida como stressantes. Existem três escalas de percepção de *stress*, uma de 14 itens, outra de 10, resultante da análise das componentes principais da versão de 14 itens, e uma versão de 4 itens. A escala de 14 itens é uma das mais utilizadas para avaliar a percepção de *stress* (Watson *et al.*, 2008 citados por Ribeiro *et al.*, 2009).

A escala utilizada no presente estudo foi a versão portuguesa, constituída por 13 dos 14 itens originais. A escala original ao ser adaptada a Portugal excluiu o item 12 constituído por dois fatores que explicam 48,1% da variância total (Ribeiro *et al.*, 2009). As respostas são dadas numa escala ordinal de cinco posições entre 0 e 4 (nunca, quase nunca, algumas vezes, com muita frequência, muitas vezes). Dos 13 itens 7 são formulados pela positiva (*e.g.* “No último mês com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade para lidar com os seus problemas pessoais?”, “No último mês com que frequência sentiu que as coisas lhe estavam a correr pelo melhor?”), designados como *eustress* e 6 são formulados pela negativa (*e.g.* “No último mês com que frequência sentiu que era incapaz de controlar as coisas que são importantes na sua vida?”, “No último mês com que frequência se sentiu nervoso ou “stressado?””) denominados como *distress*.

3.5 Procedimentos estatísticos

A análise dos dados foi realizada com recurso aos programas SPSS, versão 22 e AMOS, também versão 22 (IBM Corporation, 2013). Sendo que o objetivo do estudo é encontrar uma estrutura fatorial que vá de encontro ao modelo estabelecido anteriormente, com estimação dos coeficientes (β) associados a relações de causalidade entre os construtos, foi utilizada uma abordagem baseada em Equações Estruturais, recorrendo-se a duas técnicas complementares: análise fatorial confirmatória (AFC) e modelos de equações estruturais – *structural equation modeling* (SEM).

A AFC é um procedimento estatístico que permite avaliar a viabilidade das relações existentes entre os itens ou variáveis observadas pertencentes a um constructo ou variável latente (Brown & Moore, 2012).

Na análise fatorial é testado um modelo teórico, denominado modelo de medida, previamente concebido, composto por dois tipos de variáveis, as variáveis observadas que correspondem aos itens do instrumento utilizado e são frequentemente medidas em escalas de Likert e as variáveis latentes, que correspondem aos construtos associados a cada conjunto de itens (Jackson & Gillaspy, 2009; Schmitt, 2011). De forma a medir a relação entre estas variáveis são estimados coeficientes (β), que neste caso seguiram o método da máxima verosimilhança, considerado robusto, mesmo nos casos em que a normalidade não está garantida (Marôco, 2010).

Relativamente aos modelos de equações estruturais, procura-se avaliar a causalidade das relações entre as variáveis com o objetivo de dar resposta às hipóteses de investigação. Mais uma vez são estimados os coeficientes (β) que irão medir a força de associação entre as variáveis e consequentemente perceber se existe viabilidade para considerar a causalidade da relação estabelecida. O método de estimação foi também a máxima verosimilhança.

Para além da estimação dos coeficientes, é importante avaliar a qualidade dos ajustamentos do modelo de medida e do modelo estrutural. A qualidade do ajustamento é de extrema importância para a avaliação da plausibilidade das relações estabelecidas pelo modelo teórico. Um ajustamento adequado permite maior confiança nas estimativas calculadas e, nesse sentido, nos resultados globais do modelo.

Durante o processo de construção dos modelos estruturais foi considerado o efeito de mediação (Baron & Kenny, 1986). Para que se verifique a existência de mediação, há que satisfazer quatro condições: a variável independente deve afetar significativamente a variável mediadora; a variável mediadora deve afetar significativamente a variável dependente; a variável independente deve afetar significativamente a variável dependente na ausência da variável mediadora; a adição da variável mediadora deve diminuir o impacto da variável independente no modelo.

A inclusão das variáveis na AFC e SEM obedeceu a um processo inicial de avaliação das propriedades psicométricas.

Capítulo 4 - Resultados

Nesta secção são descritas as propriedades psicométricas dos instrumentos e apresentada a AFC, bem como o SEM, sendo por fim realizada a avaliação das hipóteses de investigação.

4.1 Propriedades psicométricas dos instrumentos

O processo inicial da análise de resultados parte da avaliação das propriedades psicométricas, onde é estudada a fiabilidade (alfa de Cronbach e correlação item-total) e a validade (variância explicada e carga fatorial) dos construtos em análise, com o propósito de observar a sua unidimensionalidade e, consequentemente, a validade na construção das dimensões como variáveis observadas.

A consistência interna de cada componente, estudada pela fiabilidade, foi determinada através do valor de alfa de Cronbach, seguindo o critério de Nunnally (1978), em que o α deverá ser superior a .70 e a correlação item-total superior a .30.

Em relação à análise da validade, segundo a qual se procura provar a unidimensionalidade, foi realizada segundo os critérios de Reis (2001), em que a variância explicada associada a cada componente deverá ser no mínimo de 50% e a retenção de cada item na respetiva componente deverá ter uma carga fatorial de (λ) de pelo menos $\lambda=.45$.

No construto liderança transformacional os resultados da consistência interna, correlação item-total, percentagem de variância explicada e carga fatorial foram cumpridos quase na integra, com resultados marginais na consistência interna para a consideração individual (.650) e percentagem de variância explicada para a mesma dimensão (49.82%). Os resultados são apresentados na Tabela A (anexos).

Relativamente ao construto justiça organizacional, os resultados de fiabilidade e validade foram cumpridos na integra, Tabela B (anexos).

A respeito do construto *stress* organizacional, a primeira solução construída relativa ao *eustress* mostrou que os itens 4 e 5 diminuam a fiabilidade do construto, com correlações item-total de .162 e .151, respetivamente e alfa de Cronbach de .618. Do mesmo modo, as cargas fatoriais destes itens foram baixas, com .045 e .037 e a percentagem de variância explicada foi de 34.08%. A opção recaiu na remoção destes itens. Sem estes itens a consistência interna subiu para .716, com todos as correlações item-total acima de .30. Todas as cargas fatoriais foram superiores a .45 e a

percentagem de variância explicada foi muito próxima de 50% (47.71%). Quanto ao *distress*, todos os critérios foram cumpridos integralmente, Tabela C (anexos).

Quanto à análise de fiabilidade e validade do construto equilíbrio trabalho-família, demonstraram o cumprimento de todos os critérios para a interação trabalho-família positivo (WFE). No que diz respeito à interação trabalho-família negativo (WFC), o item 9 obteve resultados marginais na correlação item-total (.262) e carga fatorial (.373), mas sem afetar de forma importante a consistência interna (.825) ou a percentagem de variância explicada (61.39%), Tabela D (anexos).

Na tabela I são apresentados os resultados sumariados para todos os construtos avaliados e as respetivas dimensões.

Tabela I- Análise de fiabilidade e validade dos construtos avaliados

<i>Construtos e dimensões</i>	<i>Nº de Itens</i>	<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>% var explicada Fator único</i>
Liderança Organizacional			
<i>Liderança Transformacional</i>			
Influência Idealizada (atributo)	4	.746	57.29%
Influência Idealizada (comportamento)	4	.699	53.09%
Motivação Inspiracional	4	.840	67.69%
Estimulação Intelectual	4	.758	58.59%
Consideração Individual	4	.650	49.82%
<i>Justiça Organizacional</i>			
Justiça Distributiva	4	.945	85.95%
Justiça Processual	7	.887	60.54%
Justiça Interpessoal	4	.879	74.65%
Justiça Informacional	5	.863	65.10%
Stress Organizacional			
Eustress	5*	.716	47.71%
Distress	6	.836	58.32%
Equilíbrio Trabalho-Família			
Interação trabalho-família positivo	8	.889	56.43%
Interação trabalho-Família negativo	5	.825	61.39%

*Removidos os itens 4 e 5

Foi também calculado o coeficiente de correlação de Pearson entre as dimensões consideradas para o estudo, de forma a analisar e avaliar a intensidade e a direção entre as mesmas. Foram encontradas correlações estatisticamente significativas entre as dimensões avaliadas, o que sugere amissibilidade dos resultados para análise fatorial. A tabela II mostra os resultados do coeficiente de correlação de Pearson.

Tabela II- Correlações de Pearson entre as dimensões consideradas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Influência idealizada A.	1	.725**	.679**	.720**	.685**	.460**	.517**	.536**	.602**	.034	-.154*	-.228**	.278**
2 Influência idealizada C.		1	.643**	.660**	.620**	.367**	.523**	.505**	.614**	.125	-.101	-.244**	.231**
3 Motivação inspiracional			1	.639**	.573**	.351**	.476**	.411**	.573**	.088	-.194**	-.175*	.256**
4 Estimulação Intelectual				1	.618**	.423**	.449**	.379**	.585**	.024	-.147*	-.262**	.187**
5 Consideração individual					1	.319**	.475**	.469**	.535**	.070	-.062	-.127	.327**
6 Justiça distributiva						1	.667**	.305**	.446**	.074	-.291**	-.302**	.400**
7 Justiça processual							1	.457**	.661**	.154*	-.303**	-.375**	.464**
8 Justiça Interpessoal								1	.677**	.165*	-.241**	-.348**	.238**
9 Justiça informacional									1	.198**	-.320**	-.450**	.303**
10 <i>Eustress</i>										1	-.392**	-.235**	.130
11 <i>Distress</i>											1	.560**	-.084
12 It Trab-Fam +												1	-.079
13 It Trab-Fam -													1

*p<.05; **p<.01

4.2 Processo de redução de variáveis

Após avaliação da fiabilidade e validade dos construtos foram considerados presentes os critérios necessários para o processo de redução de variáveis. Este processo teve como base a transformação das dimensões dos construtos em variáveis observadas. Para esse efeito, cada dimensão foi construída a partir da média dos seus itens. Como a quantidade de valores omissos encontrada em cada dimensão variou entre 0 e 2%, para manter a dimensão da amostra constante (n=210) e para evitar a remoção de casos, uma vez que não são permitidos valores omissos na AFC, foi realizada imputação de valores omissos com base na média dos casos presentes em cada variável. A descrição das variáveis pode ser observada na Tabela III.

Tabela III- Estatísticas descritivas das dimensões transformadas em variáveis observadas

<i>Construtos e dimensões</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>DP</i>
<i>Liderança Transformacional</i>			
Influência idealizada – atributo	210	3.58	0.77
Influência idealizada – comportamento	210	3.44	0.71
Motivação inspiracional	210	3.68	0.75
Estimulação Intelectual	210	3.61	0.66
Consideração individual	210	3.33	0.74
<i>Justiça Organizacional</i>			
Justiça distributiva	210	2.87	1.04
Justiça processual	210	3.02	0.81
Justiça Interpessoal	210	3.85	0.72
Justiça informacional	210	3.49	0.76
<i>Stress Organizacional</i>			

<i>Eustress</i>	210	3.31	0.64
<i>Distress</i>	210	2.86	0.81
<i>Equilíbrio trabalho-família</i>			
Interação Trabalho-Família Positivo	210	1.89	0.59
Interação Trabalho-Família Negativo	210	2.03	0.68

Do processo de redução de variáveis resultou a estrutura fatorial, a considerar inicialmente para a construção dos modelos de medida e modelos estruturais. Os construtos (4) converteram-se em variáveis latentes e as dimensões (13) em variáveis observadas. Em seguida são apresentados os resultados relativos à AFC.

4.3 Análise Fatorial Confirmatória - Modelo de Medida

No presente estudo, o modelo de medida é constituído por 4 variáveis latentes e 13 variáveis observadas: liderança transformacional (5 variáveis observadas), justiça organizacional (4 variáveis observadas), *stress* organizacional (2 variáveis observadas), e equilíbrio trabalho-família (2 variáveis observadas), representado na figura 2.

Relativamente à qualidade de ajustamento, os critérios de ajustamento considerados no presente estudo foram: o qui quadrado/ graus de liberdade (χ^2/gl), cujo resultado deve ser inferior a 3; a Raiz Quadrada do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA), cujo critério é um valor abaixo de 0.07, para além do p-valor superior a 0.05, condicionando a hipótese nula $\text{RMSEA} \leq 0.05$; o índice Tucker-Lewis (TLI) e o índice de ajustamento comparativo (CFI), ambos com ajustamento adequado para valores superiores a 0.90; por fim o critério de informação de Akaike (AIC), considerando que zero corresponde ao ajustamento perfeito (Schmitt, 2011; Brown & Moore, 2012; Marôco, 2014).

Na tabela IV observa-se que foram cumpridos todos os critérios de ajustamento considerados.

Figura 2- Estrutura fatorial do modelo de medida

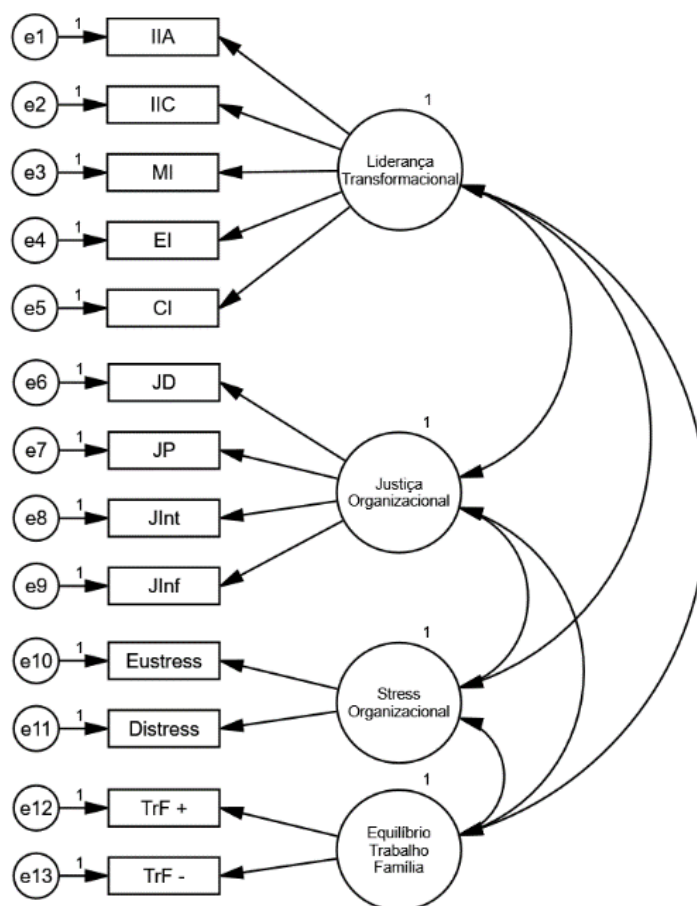


Tabela IV- Ajustamento do modelo de medida

Medidas de ajustamento	Valor do ajustamento no modelo	Critério de Ajustamento
χ^2/gl	2.276	< 3
RMSEA (IC 90%)	0.078 (0.061 – 0.096)	< 0.07
TLI	0.929	p-close >.05
CFI	0.947	> 0.90
AIC	198.00 < 1499.74	

Em relação à significância das estimativas encontradas, nem todas as estimativas do modelo de medida foram estatisticamente significativas, tendo sido detetados problemas com o construto equilíbrio trabalho-família, com ausência de significado estatístico na

dimensão interação trabalho-família negativo. Concluindo-se, que a variável observada, interação trabalho-família negativo, não tem poder explicativo sobre a variável latente, equilíbrio trabalho-família (Tabela V).

Tabela V- Estimativas do modelo de medida

Item/variável observada		Construto	Est. (β)	EP	Z	p-valor
Influência idealizada - atributo	←	Lider. transform.	0.68	0.04	15.84	p<.001*
Influência idealizada - comportamento	←	Lider. transform.	0.59	0.04	14.34	p<.001*
Motivação inspiracional	←	Lider. transform.	0.58	0.05	12.97	p<.001*
Estimulação Intelectual	←	Lider. transform.	0.53	0.04	13.82	p<.001*
Consideração individual	←	Lider. transform.	0.56	0.04	12.74	p<.001*
Justiça distributiva	←	Justiça organizacional	0.55	0.07	7.70	p<.001*
Justiça processual	←	Justiça organizacional	0.60	0.05	11.85	p<.001*
Justiça Interpessoal	←	Justiça organizacional	0.52	0.05	11.50	p<.001*
Justiça informacional	←	Justiça organizacional	0.68	0.04	15.79	p<.001*
Eustress	←	Stress organizacional	0.28	0.05	5.58	p<.001*
Distress	←	Stress organizacional	-0.72	0.08	-8.48	p<.001*
Interação trabalho-família positivo	←	Equilíbrio Trab.- Família	0.25	0.10	2.52	.012*
Interação trabalho-família negativo	←	Equilíbrio Trab.- Família	-0.13	0.07	-1.94	.052

Est.= Estimativa; EP= Erro Padrão; *estatisticamente significativo

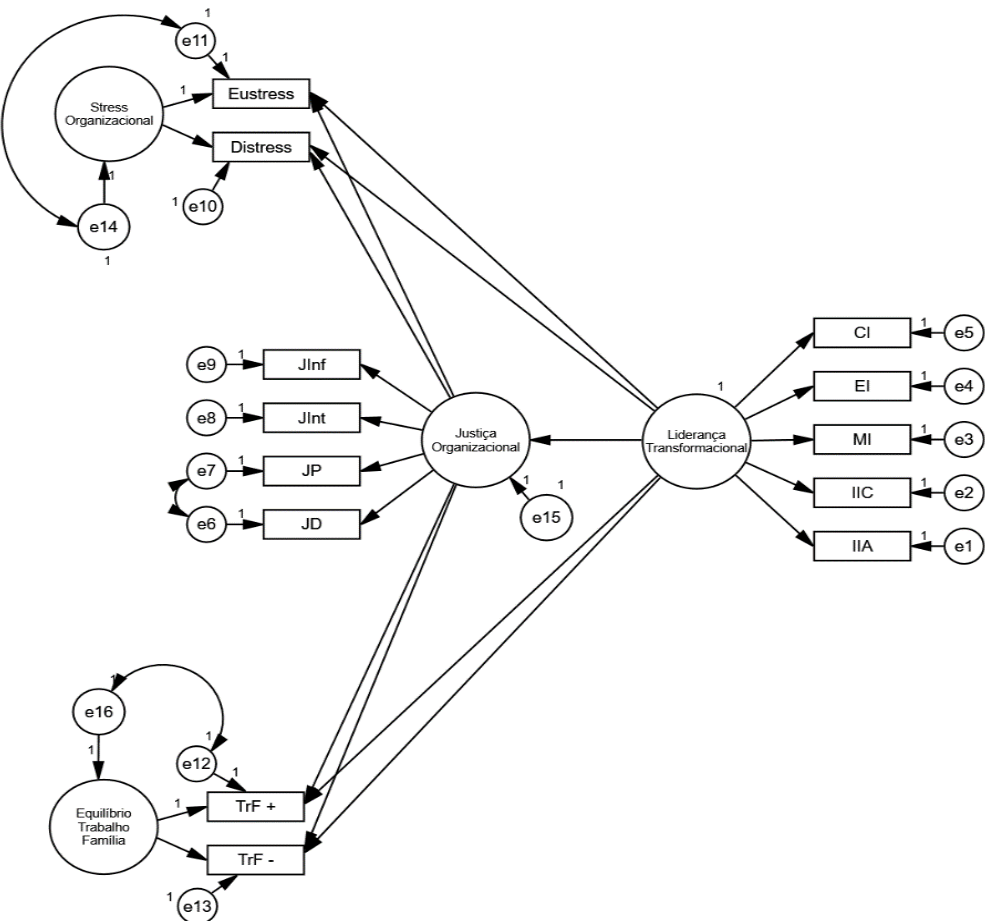
4.4 Equações estruturais – Modelo estrutural

Neste ponto são apresentados os modelos estruturais construídos. Foram construídos dois modelos estruturais, considerando a relação direta e a relação mediada entre as variáveis. O modelo estrutural do presente estudo contou com quatro construtos e treze dimensões (figura 3).

Na figura 3 é apresentado o modelo estrutural e, na tabela VI, os valores de ajustamento do modelo estrutural. Foram incluídos os índices de modificação sugeridos pelos AMOS relativamente à existência de correlações entre os erros do construto de *stress* organizacional e a dimensão *eustress*, o construto de equilíbrio trabalho-família e a dimensão de interação trabalho-família positivo, bem como os erros entre a dimensão

da justiça distributiva e justiça processual. Esta inclusão provocou uma melhoria nos critérios de ajustamento considerados.

Figura 3- Modelo estrutural



Na tabela VI, observa-se que foram cumpridos todos os critérios de ajustamento, exceto o valor de RMSEA, que se apresenta acima de 0,7.

Tabela VI- Ajustamento do modelo estrutural

Medidas de ajustamento	Valor do ajustamento no modelo	Critério de ajustamento
χ^2 / gl	2.501	< 3
RMSEA (IC 90%)	0.085 (0.067 – 0.102)	< 0.07
	p-close (p<.001)	p-close >.05
TLI	0.916	> 0.90
CFI	0.939	> 0.90
AIC	210.56 < 1499.74	

Relativamente às estimativas, são apresentados os resultados para as relações diretas e mediadas de forma a permitir a comparação destas e, assim, concluir a presença ou ausência de efeitos de mediação.

As estimativas relativas ao modelo direto mostraram a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e o *distress* ($\beta=-0.24$, $p=.002$) e a interação trabalho-família positivo (*enrichment*) ($\beta=0.16$, $p=.003$). No que se refere à justiça organizacional esta associou-se significativamente ao *eustress* ($\beta=0.52$, $p<.001$), *distress* ($\beta=-0.24$, $p<.001$), interação trabalho-família positivo (*enrichment*) ($\beta=0.44$, $p<.001$) e interação trabalho-família negativo (*conflict*) ($\beta=-0.24$, $p<.001$).

No que diz respeito ao modelo com efeito de mediação foi encontrada uma relação entre a liderança transformacional e o *eustress* ($\beta=0.28$, $p=.008$), *distress* ($\beta=-0.69$, $p<.001$) e interação trabalho-família positivo (*enrichment*) ($\beta=0.51$, $p<.001$). A justiça organizacional associou-se com o *eustress* ($\beta=0.49$, $p<.001$), *distress* ($\beta=-0.20$, $p<.001$), e interação trabalho-família positivo (*enrichment*) ($\beta=0.40$, $p<.001$) e equilíbrio trabalho-família negativo (*conflict*) ($\beta=-0.14$, $p=.010$). O mediador justiça organizacional obteve uma associação estatisticamente significativa com a liderança transformacional ($\beta=1.64$, $p<.001$). Os resultados deste modelo sugerem que as relações de mediação encontradas são parciais. As estimativas são apresentadas na Tabela VII.

Tabela VII- Estimativas do modelo estrutural

Item/variável observada		Construto	Est. (β)	EP	Z	p-valor
Modelo Direto						
Eustress	←	Lider. transform.	0.12	0.06	1.91	$p=.056^{\dagger}$
Distress	←	Lider. transform.	-0.24	0.08	-3.03	$p=.002$
Equilíbrio Trabalho-família positivo	←	Lider. transform.	0.16	0.05	2.92	$p=.003$
Equilíbrio Trabalho-família negativo		Lider. transform.	0.05	0.07	0.76	$p=.450$
Eustress	←	Justiça organizacional	0.52	0.09	6.18	$p<.001^*$
Distress	←	Justiça organizacional	-0.24	0.07	-3.72	$p<.001^*$
Interação trabalho-família positivo	←	Justiça organizacional	0.44	0.06	-7.45	$p<.001^*$
Interação trabalho-família negativo	←	Justiça organizacional	-0.24	0.07	3.37	$p<.001^*$
Modelo mediado						
Eustress	←	Lider. transform.	0.28	0.11	2.65	$p=.008$
Distress	←	Lider. transform.	-0.69	0.17	-4.10	$p<.001^*$
Equilíbrio Trabalho-família positivo	←	Lider. transform.	0.51	0.13	4.07	$p<.001^*$
Equilíbrio Trabalho-família negativo		Lider. transform.	-0.01	0.10	-0.13	$p=.894$
Eustress	←	Justiça organizacional	0.49	0.06	7.63	$p<.001^*$
Distress	←	Justiça organizacional	-0.20	0.05	-3.87	$p<.001^*$
Interação trabalho-família positivo	←	Justiça organizacional	0.40	0.05	8.79	$p<.001^*$
Interação trabalho-família negativo	←	Justiça organizacional	-0.14	0.06	-2.58	$p=.010^*$
Mediador: Justiça organizacional	←	Lider. transform.	1.64	0.24	6.77	$p<.001^*$

Est.= Estimativa; EP= Erro Padrão; *estatisticamente significativo; † marginalmente significativo

4.5 Avaliação das hipóteses de investigação

Para as decisões sobre as hipóteses foram considerados o modelo direto e com inclusão da relação de mediação. Para a existência de mediação completa considerou-se a importância da redução substancial de significado estatístico na relação entre a variável dependente/endógena e independente/exógena do modelo direto para o modelo mediado, bem como a significância entre as variáveis dependente/endógena e independente/exógena e o mediador. A mediação parcial foi maioritariamente considerada quando não ocorreu perda de significado estatístico na relação da variável dependente/endógena e independente/exógena entre os modelos direto e mediado.

Tabela VIII- Avaliação das hipóteses em estudo

Hipóteses em estudo	Decisão sobre a hipótese
H1a) A Liderança Transformacional tem uma relação positiva com o <i>Eustress</i>	Parcialmente confirmada ✓
H1b) A Liderança Transformacional tem uma relação negativa com o <i>Distress</i>	Confirmada ✓
H2a) A Liderança Transformacional tem uma relação positiva com o <i>Work- Family Enrichment</i>	Confirmada ✓
H2b) A Liderança Transformacional tem uma relação negativa com o <i>Work- Family Conflict</i>	Não confirmada ✗
H3) A Liderança Transformacional tem uma relação positiva com a Justiça Organizacional	Confirmada ✓
H4a) A Justiça Organizacional tem uma relação positiva com o <i>Eustress</i>	Confirmada ✓
H4b) A Justiça Organizacional tem uma relação negativa com o <i>Distress</i>	Confirmada ✓
H5a) A Justiça Organizacional tem uma relação positiva com o <i>Work- Family Enrichment</i>	Confirmada ✓
H5b) A Justiça Organizacional tem uma relação negativa com o <i>Work- Family Conflict</i>	Confirmada ✓
H6a) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e <i>Eustress</i>	Parcialmente confirmada ✓
H6b) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e <i>Distress</i>	Parcialmente confirmada ✓
H7a) A Justiça Organizacional medeia a relação entre Liderança Transformacional e <i>Work- Family Enrichment</i>	Parcialmente confirmada ✓
H7b) A justiça Organizacional medeia a relação entre liderança transformacional e <i>Work- Family Conflict</i>	Não confirmada ✗

Capítulo 5-Discussão, Conclusões, Limitações e Investigações Futuras

5.1 Discussão

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre liderança transformacional, justiça organizacional, *stress* organizacional (*eustress* e *distress*) e equilíbrio trabalho-família (*enrichment* e *conflict*), e aferir se a justiça organizacional possui um efeito mediador nestas relações. Foram testadas relações diretas entre liderança transformacional, *eustress*, *distress*, *work-family enrichment*, *work-family conflict* e justiça organizacional (H1a, H1b, H2a, H2b e H3), e entre justiça organizacional, *eustress*, *distress*, *work-family enrichment*, *work-family conflict* (H4a, H4b, H5a e H5b). Foi ainda analisado se a justiça organizacional media estas relações (H6a, H6b, H7a e H7b).

O coeficiente mais elevado encontrado neste estudo foi relativo ao impacto da liderança transformacional na justiça organizacional, sugerindo que a existência de liderança transformacional reflete uma maior percepção de justiça organizacional pelos colaboradores (e.g. Kim & Kim, 2015).

Relativamente à liderança transformacional e ao *eustress*, foi obtido um valor marginalmente significativo, tendo-se assim considerado que a hipótese foi parcialmente confirmada. Por outro lado, existe uma relação negativa estatisticamente significativa entre liderança transformacional e *distress*, significando isto que, quando os colaboradores percebem os seus líderes como líderes transformacionais, tendem a avaliar o ambiente de trabalho como menos stressante.

Não foi possível confirmar a relação entre liderança transformacional e *work-family conflict*, visto que a relação não apresentou valores significativos. Como consequência, também não foi possível confirmar o efeito de mediação da justiça organizacional nesta relação.

Por outro lado, os resultados sugeriram que existe uma relação estatisticamente significativa entre liderança transformacional e *work-family enrichment*, significando isto que, quanto maior o nível de liderança transformacional, maior será o equilíbrio trabalho-família dos colaboradores, reforçando assim o estudo desenvolvido por Wang & Walumbwa (2007).

Nesta investigação, averiguou-se uma relação negativa estatisticamente significativa entre justiça organizacional e *distress*, e uma relação estatisticamente significativa positiva entre justiça organizacional e *eustress*. Concluindo-se assim, que a perceção de justiça organizacional está diretamente relacionada com maior ou menor perceção de *stress* organizacional (e.g. Lambert *et al.*, 2007; Zhang *et al.*, 2014).

Em relação à justiça organizacional e equilíbrio trabalho-família, os resultados obtidos validaram a existência de uma relação estatisticamente significativa positiva entre justiça organizacional e *work-family enrichment*, bem como a existência de uma relação negativa estatisticamente significativa entre justiça organizacional e *work-family conflict*. Desta forma, é possível concluir que a justiça organizacional quando percecionada pelos colaboradores, contribui para o enriquecimento trabalho-família. Todavia, quando ausente, contribuiu para o conflito trabalho-família.

No que diz respeito ao modelo de mediação, não foi possível comprovar a existência de mediação completa, uma vez que a adição da variável mediadora (justiça organizacional) não diminui o impacto da variável independente (liderança transformacional) no modelo.

Como referido anteriormente, existe uma relação estatisticamente significativa entre liderança transformacional e justiça organizacional. Por sua vez, a justiça organizacional tem uma relação estatisticamente significativa com o *eustress*, *distress*, *work-family enrichment* e *work-family conflict*. A liderança transformacional também demonstrou uma relação estatisticamente significativa com o *distress* e o *work-family enrichment*.

5.2 Conclusões

Num ambiente empresarial marcado, cada vez mais, pela competitividade entre organizações, é exigido aos colaboradores um ritmo de trabalho mais acelerado, em que desempenhem funções para além das estabelecidas. Como resultado, tem-se assistindo a uma diminuição da perceção de justiça organizacional, ao aumento do *stress* organizacional e a uma maior dificuldade em conciliar a vida profissional com a vida pessoal, provocando assim, baixos níveis de satisfação e desempenho organizacionais. Neste seguimento, as questões relacionadas com o bem-estar e satisfação do colaborador, dentro e fora da organização, estão cada vez mais no centro das preocupações organizacionais.

Não menos importante são as questões relacionadas com a liderança transformacional, esta temática tem vindo a ser alvo de vários estudos científicos,

devido aos efeitos positivos que tem no desempenho, satisfação e envolvimento do colaborador.

Desta maneira, surge o presente estudo, tendo como objetivo estudar a importância da liderança transformacional na diminuição de *stress* organizacional e na promoção de equilíbrio trabalho-família dos colaboradores e verificar o efeito de mediação da justiça organizacional nessas relações. Sendo este um tema pouco abordado, pretendeu-se contribuir com os resultados obtidos para o desenvolvimento da literatura.

No entanto, devido aos resultados alcançados, não foi possível confirmar as hipóteses relacionados com a liderança transformacional e o *work-family conflict*. As hipóteses referentes às relações de mediação foram parcialmente confirmadas. Contudo, concluiu-se que tanto a liderança transformacional como a justiça organizacional têm um impacto positivo na diminuição de *stress* e na promoção equilíbrio trabalho-família.

Assim sendo, espera-se que o presente estudo contribua para a divulgação da importância que a liderança transformacional e a justiça organizacional têm na vida dos colaboradores, e, consequentemente, na preservação, consolidação e sucesso organizacional.

5.3 Limitações e Investigações Futuras

O presente estudo apresentou algumas limitações. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra, na medida em que a análise em modelos de equações estruturais necessita de amostras grandes.

Outra limitação está relacionada com o facto de se ter incluído no estudo a dimensão *work-family conflict*, mesmo após a verificação de ausência de significado estatístico.

Uma outra limitação referente à presente investigação prende-se com o facto de esta ser apenas de carácter quantitativo, resultando numa visão mais limitada sobre as temáticas em estudo, pelo que se sugere, que em estudos futuros se complemente esta investigação com um estudo qualitativo.

Por último, uma sugestão possível, passaria pela realização de investigações futuras, ao longo do tempo, de forma a compreender a evolução das temáticas referidas, designadamente, tendo em conta as diferentes conjunturas económica, sociais e políticas.

Referências

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2013). *European Opinion Poll on Occupational Safety and Health*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Aguiar, J., & Barham, E.J. (2017). Entre o conflito e o equilíbrio: ferramentas para examinar a relação trabalho-família. *PsicolArgum*, 35(88), 45-62.

Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414–435.

Antonakis, J., & House, R. J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds.) *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead* (pp. 3-34). Amsterdam: JAI Press.

Arnold, K.A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393.

Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Bass, B.M., Jung, D.I., Avolio, B.J., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd Ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *Quarterly Journal of Economics*, CXVIII, 1169-1208.

Brown, T. A., & Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. In R. Hoyle (Eds.). *Handbook of Structural Equation Modeling*, (pp. 361-379). New York, NY: The Guilford Press.

Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.

Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2014). Tradução, adaptação e exploração de propriedades psicométricas da Escala Interação Trabalho-Família Nijmen (SWING) em uma amostra de professores brasileiros. *Estudos de Psicologia*, 19 (3), 157-238.

Catesgnaro, I., & Facin, I.S. (2018). Liderança versus sucesso organizacional. *Unoesc & Ciência*, 9(1), 51-60.

Cavazotte, F., Duarte, C., & Gobbo, A. (2013). Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. *Brazilian Business Review*, 10(2), 97-123.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 385-396.

Colquitt, A. J., Conlon, E. D., Wesson, J. M., & Porter, C. (2001). Justice at the Millennium: A MetaAnalytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.

Doci, E., & Hofmans, J. (2015). Task Complexity and Transformational Leadership: The Mediating Role of Leaders' State Core Self-Evaluations. *The Leadership Quarterly*, 26, 436-447.

Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92 (1), 105–108.

Frone, M. R. (2003). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). Washington, DC: American Psychological Association.

Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80.

Frye, N., & Breugh, J. (2004). Family-friendly Policies, Supervisor Support, Work-family Conflict, Family-work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 197-220.

Geurts, S., Taris, T., Kompier, M., Dijkers, J., Hoof, M., & Kinnunen, U. (2005). Workhome interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.

Gomes, A., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicol. Usp*, 18 (3), 143-161.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16 (2), 399-432.

Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: Managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice. *Organizational Dynamics*, 33(4), 352-359.

Greenberg, J. (2010). Organizational Injustice as an Occupational Health Risk, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 205-243.

Greenhaus, J., & Allen, J. (2011). *Handbook of occupational Health Psychology* (2nd Ed.). Washington D.C: American Psychological Association.

Greenhaus, J., Collins, K., & Shaw, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), 510-531.

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72–92.

Gulluce, A.Ç., Kaygin, E., Bakadur Kafadar, S., & Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275.

Halpern, D. F. (2005). Psychology at the intersection of work and family: Recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist*, 60 (5), 397–409.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of the multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837–856.

Hamstra, M.R.W., Van Yperen, N.W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business Psychology*, 29, 413-425

Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2), 2-14.

Hopkins, K. (2005). Supervisor Support and Work-Life Integration: A Social Identity Perspective. In E. E. Kossek & S. J. Lambert (Eds.), *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives* (pp. 445-467). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

IBM Corporation (2013). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0*. Armonk, New York: IBM Corporation.

Jackson, D. L., & Gillaspay, J. A. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23.

Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039-1050.

Jiang, H. (2012). A model of work-life conflict and quality of employee-organization relationships: Transformational leadership, procedural justice, and family-supportive workplace initiatives. *Public Relations Review*, 38, 231-245.

Judge, T.A., & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395-404.

Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185.

Lambert, E., Hogan, N., & Marie L. (2007); The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35, 644-656.

Lorinkova, N., & Perry, S. (2017). Is empowerment effective? Role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, 43(5), 1631-1654.

Machado, L.A. (2011). Liderança Transformacional como componente da gestão de recursos humanos em organizações sociais. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 2(1), 69-85.

Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, Software & aplicações* (2ª Ed.). Pêro Pinheiro: Report Number.

Masuda, A. D., McNall, L. A., Allen, T. D., & Nicklin, J. M. (2012). Examining the constructs of work-to-family enrichment and positive spillover. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 197–210.

Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2013) O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, 22, 59-75.

Morganson, V. J., Litano, M. L., & O'Neill, S. K. (2014). Promoting work–family balance through positive psychology: A practical review of the literature. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(4), 221-244.

Nakra, R. (2014). Understanding the Impact of Organizational Justice on Organizational Commitment and Projected Job Stay among Employees of the Business Process Outsourcing Sector in India, *Vision*, 18(3) 185-194.

Nunnally, J. (1978), *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Poe, S.R. (2011). *Elementary Principal Leadership Styles and Stress*. Unpublished doctoral dissertation, Lincoln Memorial University Carter and Moyers School of Education, Harrowgate.

Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235.

Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações. Uma abordagem sem tabus* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Percepções de Justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6 (2), 209-241.

Reis, E. (2001) *Estatística Multivariada Aplicada* (2ª Ed.). Lisboa: Sílabo.

Ribeiro, J. P., & Marques, T. (2009). A Avaliação do Stress: A Propósito de um estudo de Adaptação da Escala de Percepção de Stress. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10, 2, 237-248.

Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1 (1), 72-94.

Schmitt, T. A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.

Schuler, R. S. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behaviour*, 3, 5-19.

Sert, A., Elçi, M., Uslu, T., & Şener, I. (2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1187-1198.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 176–190.

Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L.S., Koopman, J., Matta., F.K., Park, H.M., & Goo, W. (2018). Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-Environment fit Perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1-61.

Thompson, C., & Prottas, D. (2005). Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 100- 118.

Wang, P., & Walumbwa, F. (2007). Family-friendly Programs, Organizational Commitment, and Work Withdrawal: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Personnel Psychology*, 60, 397- 427.

Zhang, Y., Lepine, J.A., Buckman, B.R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.

Anexos

Tabela A - Análise de fiabilidade e validade da liderança transformacional

	<i>Correlação item-total</i>	<i>α Cronbach</i>	<i>% var. explicada</i>	<i>Carga fatorial</i>
<i>Influência idealizada - atributo</i>		.746	57.29%	
Item 8	.598			.808
Item 16	.500			.723
Item 19	.684			.862
Item 23	.394			.611
<i>Influência idealizada - comportamento</i>		.699	53.09%	
Item 5	.432			.671
Item 12	.465			.712
Item 21	.512			.753
Item 30	.542			.775
<i>Motivação inspiracional</i>		.840	67.69%	
Item 7	.687			.834
Item 11	.631			.791
Item 24	.776			.890
Item 32	.605			.770
<i>Estimulação Intelectual</i>		.758	58.59%	
Item 2	.324			.515
Item 6	.602			.808
Item 27	.653			.838
Item 29	.663			.851
<i>Consideração individual</i>		.650	49.82%	
Item 13	.464			.753
Item 17	.316			.550
Item 26	.428			.688
Item 28	.533			.807

Tabela B- Análise de fiabilidade e validade da justiça organizacional

	<i>Correlação item-total</i>	<i>α Cronbach</i>	<i>% var. explicada</i>	<i>Carga fatorial</i>
<i>Justiça distributiva</i>		.945	85.95%	
Item 1	.874			.930
Item 2	.831			.903
Item 3	.896			.943
Item 4	.875			.931
<i>Justiça processual</i>		.887	60.54%	
Item 5	.594			.686
Item 6	.627			.719

Item 7	.716			.812
Item 8	.769			.859
Item 9	.754			.845
Item 10	.668			.754
Item 11	.657			.754
<i>Justiça interpessoal</i>		.879	74.65%	
Item 12	.725			.852
Item 13	.830			.919
Item 14	.791			.895
Item 15	.640			.783
<i>Justiça informacional</i>		.863	65.10%	
Item 16	.650			.778
Item 17	.716			.830
Item 18	.726			.837
Item 19	.701			.817
Item 20	.640			.769

Tabela C - Análise de fiabilidade e validade do *stress* organizacional

	<i>Correlação item-total</i>	<i>α Cronbach</i>	<i>% var. explicada</i>	<i>Carga fatorial</i>
<i>Eustress</i>		.716	47.71%	
Item 6	.400			.606
Item 7	.591			.804
Item 9	.458			.658
Item 10	.585			.803
Item 12	.352			.542
<i>Distress</i>		.836	58.32%	
Item 1	.692			.816
Item 2	.731			.843
Item 3	.717			.839
Item 8	.319			.432
Item 11	.664			.784
Item 13	.563			.704

Tabela D - Análise de fiabilidade e validade do equilíbrio trabalho-família

	<i>Correlação item-total</i>	<i>α Cronbach</i>	<i>% var. explicada</i>	<i>Carga fatorial</i>
<i>Equilíbrio Trabalho-Família Positivo (Enrichment)</i>		.889	56.43%	
Item 1	.577			.672
Item 2	.564			.659
Item 3	.646			.738
Item 4	.710			.794
Item 5	.672			.759
Item 6	.749			.825
Item 7	.695			.777
Item 8	.683			.771
<i>Equilíbrio Trabalho-Família Negativo (Conflict)</i>		.825	61.39%	
Item 9	.262			.373
Item 10	.739			.862
Item 11	.775			.893
Item 12	.670			.822
Item 13	.699			.845